



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Дальневосточный федеральный университет»  
(ДВФУ)

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

СОГЛАСОВАНО  
Руководитель ОП

  
Сахарова Л.А.  
«6» сентября 2017 г.

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
управления персоналом  
и экономики труда

  
Савинкина Л.А.  
«6» сентября 2017 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Антикризисное управление персоналом

**Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом**

**Форма подготовки очная**

курс 4 семестр 7  
лекции 36 час.  
практические занятия 36 час.  
лабораторные работы \_\_\_\_\_ час.  
в том числе с использованием МАО. \_\_\_\_\_/пр. \_\_\_\_\_/лаб. \_\_\_\_\_ час.  
всего часов аудиторной нагрузки \_72\_ час.  
в том числе с использованием МАО \_\_ час.  
самостоятельная работа \_72\_ час.  
в том числе на подготовку к экзамену \_\_ час.  
контрольные работы (количество)  
курсовая работа / курсовой проект \_\_\_\_\_ семестр  
зачет \_\_7\_\_ семестр  
экзамен \_\_\_\_\_ семестр

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями Образовательного стандарта высшего образования, самостоятельно устанавливаемым ДВФУ № 12-13-235 от 18.02.2016 по направлению 38.03.03 «Управление персоналом», с изменениями, утвержденными приказами ректора ДВФУ от 06.09.2016 № 12-13-1594, от 04.07.2017 № 12-13-1369

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры управления персоналом и экономики труда, протокол № 9 от «6» сентября 2017 г.

Заведующий кафедрой: к.г.н., доцент Савинкина Л.А.  
Составители: канд. экон. наук, доцент Немцова М.В.

**I. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:**

Протокол от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись) (И.О. Фамилия)

**II. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:**

Протокол от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись) (И.О. Фамилия)

## ABSTRACT

**Bachelor's degree in 38.03.03 Personnel management**

**Course title:** Crisis management staff

**Basic part of Block 4, 4 credits**

**Instructor:** Nemtsova Mariya Vitalevna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

**At the beginning of the course a student should be able to:**

- possession of skills and methods of collecting information to identify the needs and ordering of the organization in the training and development of personnel;
- possession of information collection skills for analyzing the market for educational, consulting and other types of personnel management services, as well as skills for obtaining feedback and processing training results and other forms of personnel professional development;
- the ability to take initiative and make responsible decisions, aware of the responsibility for the results of their professional activities;
- the ability to use modern methods and technologies (including information) in professional activities;
- the ability to self-organization and self-education;
- the ability to use regulatory documents in their professional activities, willingness to comply with current legislation and the requirements of regulatory documents.

**Learning outcomes:**

the ability to participate in the implementation of the program of organizational changes (including in crisis situations) in terms of solving personnel management problems, knowledge of technology to overcome local resistance to change and the ability to use them in practice (SPC-39).

**Course description:**

The content of the course consists of three sections and covers the following

range of issues:

1. Macroeconomic and microeconomic foundations of crisis management personnel: the economic basis of crisis situations; government regulation of crisis situations; development crises; the concept and essence of crisis management personnel; crisis management personnel at various phases of the economic cycle, diagnosis of crises in personnel management processes; crisis prevention; economic and organizational measures to prevent crisis situations.

2. Anti-crisis strategies and mechanisms in the management of an organization's personnel: development of an anti-crisis strategy for an organization; tactical decisions in anti-crisis personnel management, a mechanism for developing anti-crisis programs, a system for monitoring and evaluating the results of implementing an anti-crisis strategy for managing personnel, anti-crisis managers, the scope of anti-crisis managers, requirements for arbitration managers.

3. Mechanisms of anti-crisis management of an organization's personnel: tools of anti-crisis management of personnel, evaluation activities in anti-crisis management, main functions of evaluation in the process of arbitration management of an enterprise, formation of innovative strategies, perception of innovations by the production system as a factor of its effectiveness, risks in anti-crisis management of personnel, controlling in anti-crisis personnel management, conflict management mechanisms in crisis management, crisis management e conflicts, the role and importance of cooperation in crisis management, international experience of crisis management personnel, problems of use of foreign experience in Russia.

**Main course literature:**

1. Zub A.T., Panina Ye.M. Antikrizisnoye upravleniye organizatsiyey [Crisis management organization]. - Moscow: NITS Infra-M, 2014. - 256 p. (rus). - Access: <http://znanium.com/catalog/product/437639>

2. Orekhov V.I., Baldin K.V., Orekhova T.R. Antikrizisnoye upravleniye [Crisis management organization]- 2-e izd., ispr. - Moscow: NITS INFRA-M, 2013. - 268 p. (rus). - Access: <http://znanium.com/catalog/product/407263>

3. Antonov G.D., Ivanova O.P., Tumin V.M., Trifonov V.A., Antikrizisnoye

upravleniye organizatsiyey [Crisis management organization].- Moscow: NITS INFRA-M, 2017. — 143 p. (rus). - Access: <http://znanium.com/catalog/product/912469>

4. Zakharov V. YA., Blinov A. O., Khavin D. V. Antikrizisnoye upravleniye. Teoriya i praktika [Crisis management. Theory and practice]. - Moscow: YUNITI-DANA, 2015. - 287 p. (rus). - Access: <http://znanium.com/catalog/product/859062>

**Form of final control:** offset

## **Аннотация к рабочей программе дисциплины «Антикризисное управление персоналом»**

Учебный курс «Антикризисное управление персоналом» предназначен для студентов направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Дисциплина «Антикризисное управление персоналом» включена в состав базовой вариативной части блока «Дисциплины (модули)».

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа. Учебным планом предусмотрены лекционные занятия (36 часов), практические занятия (36 часов), самостоятельная работа (72 часа). Дисциплина реализуется на курсе 4 в 7 семестре.

Дисциплина «Антикризисное управление персоналом» основывается на знаниях, умениях и навыках, полученных в результате изучения дисциплин «Управленческие решения», «Организационное поведение», «Управление персоналом организации», «Технология развития потенциала сотрудников», «Современные технологии подбора, отбора, оценки и найма персонала», «Инновационный менеджмент в управлении персоналом» и позволяет подготовить студентов к освоению ряда таких дисциплин, как «Управление изменениями и инновациями», «Управление поведением персонала».

Содержание дисциплины состоит из трех разделов и охватывает следующий круг вопросов:

1. Макроэкономические и микроэкономические основы антикризисного управления персоналом: экономические основы возникновения кризисных ситуаций; государственное регулирование кризисных ситуаций; кризисы в развитии организации; понятие и сущность антикризисного управления персоналом; антикризисное управление персоналом на различных фазах экономического цикла, диагностика кризисов в процессах управления персоналом; профилактика кризисных ситуаций; экономические и организационные меры профилактики кризисных ситуаций.

2. Антикризисные стратегии и механизмы в управлении персоналом организации: разработка антикризисной стратегии организации; тактические решения в антикризисном управлении персоналом, механизм разработки антикризисных программ, система контроля и оценки результатов реализации антикризисной стратегии управления персоналом, антикризисные управляющие, сфера деятельности антикризисных управляющих, требования к арбитражным управляющим.

3. Механизмы антикризисного управления персоналом организации: инструментарий антикризисного управления персоналом, оценочная деятельность в антикризисном управлении, основные функции оценки в процессе арбитражного управления предприятием, формирование инновационных стратегий, восприятие нововведений производственной системой как фактора его эффективности, риски в антикризисном управлении персоналом, контроллинг в антикризисном управлении персоналом, механизмы конфликтологии в антикризисном управлении, антикризисное управление конфликтами, роль и значение сотрудничества в антикризисном управлении, зарубежный опыт антикризисного управления персоналом, проблемы использования зарубежного опыта в России.

**Цель** – привить умения и навыки управленческого мышления и сформировать представление об антикризисном управлении персоналом как целостной системе, способной обеспечить разработку и принятие управленческих решений и имеющей сложную иерархическую структуру, элементы которой взаимодействуют в рамках единого правового, экономического и финансового пространства.

**Задачи:**

— изучить теоретические вопросы, рассмотреть российский и зарубежный опыт функционирования и развития систем антикризисного управления персоналом;

— дать представление о видах, причинах и последствиях экономических, социальных кризисов и об особенностях организационных кризисов;

— дать представление о специфике поведения в условиях кризиса и характере принимаемых управленческих решений;

— ознакомить с особенностями изменения элементов системы управления персоналом в условиях кризиса.

— сформировать навыки разработки стратегии и тактики антикризисного управления персоналом.

Для успешного изучения дисциплины «Антикризисное управление персоналом» у обучающихся должны быть сформированы следующие предварительные компетенции:

- владение навыками и методами сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии персонала;

- владение навыками сбора информации для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области управления персоналом, а также навыками получения обратной связи и обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала;

- способность проявлять инициативу и принимать ответственные решения, осознавая ответственность за результаты своей профессиональной деятельности;

- способность использовать современные методы и технологии (в том числе информационные) в профессиональной деятельности;

- способность к самоорганизации и самообразованию;

- умение пользоваться нормативными документами в своей профессиональной деятельности, готовность к соблюдению действующего законодательства и требований нормативных документов.

В результате изучения данной дисциплины у обучающихся формируется следующая профессиональная компетенция:



Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции	
ПК-39 способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знанием технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умением использовать их на практике	Знает	программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знает технологии преодоления локального сопротивления изменениям
	Умеет	Составлять программы организационных изменений и участвовать в их реализации (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, преодолевать локальное сопротивление изменениям и умеет использовать их на практике
	Владеет	способностью разрабатывать и участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знанием технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умением использовать их на практике

Для формирования вышеуказанных компетенций в рамках дисциплины «Антикризисное управление персоналом» применяются следующие методы активного / интерактивного обучения: метод ситуационного анализа (ситуационные задачи), тестирование, работа в малых группах, ролевая игра, дискуссия.

## **I. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА**

**Раздел I. Макроэкономические и микроэкономические основы антикризисного управления персоналом (12 час.)**

**Тема 1. Теоретические основы антикризисного управления (2 час.)**

Понятие, причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии. Сущность и содержание антикризисного управления. Кризисы в социально-экономических системах и их классификация.

**Тема 2: Государственное регулирование систем в условиях кризиса (4 час.)**

Содержание и организация государственного антикризисного управления. Формы воздействия государства на экономические системы. Механизмы государственного регулирования антикризисного управления.

### **Тема 3. Кризисы в развитии организации (2 час.)**

Факторы, причины и симптомы возникновения кризисов в организациях. Жизненный цикл развития организаций (их продуктов) и кризисы. Типы организационных кризисов

### **Тема 4. Понятие и сущность антикризисного управления персоналом (4 час.)**

Понятие кризиса персонала организации. Система антикризисного управления персоналом: понятие, состав и структура. Принципы антикризисного управления персоналом. Антикризисное управление персоналом на различных фазах экономического цикла. Диагностика кризисов в процессах управления персоналом. Экономические и организационные меры профилактики кризисных ситуаций.

## **Раздел II. Антикризисные стратегии и механизмы в управлении персоналом организации (10 час.)**

### **Тема 1. Стратегические аспекты антикризисного управления (2 час.)**

Роль стратегии в антикризисном управлении. Разработка антикризисной стратегии в организации. Реализация выбранной антикризисной стратегии. Стратегические преобразования на российских предприятиях в кризисные периоды. Антикризисные реформы американской экономики

### **Тема 2. Реализации антикризисной стратегии управления персоналом (4 час.)**

Разработка антикризисной кадровой политики. Характеристика элементов антикризисной кадровой политики. Тактические решения в антикризисном управлении персоналом. Механизм разработки антикризисных программ, система контроля и оценки результатов.

### **Тема 3. Диагностика банкротства и управление рисками (4 час.)**

Признаки и порядок установления банкротства предприятия. Виды и порядок осуществления реорганизационных процедур. Этапы диагностики кризиса. Банкротство в узком и широком смысле слова. Механизм антикризисного управления персоналом и управление рисками. Риски в антикризисном управлении. Природа управленческих рисков. Классификация рисков в антикризисном управлении персоналом. Управление риском: возможности, средства, факторы. Антикризисные управляющие и их сфера деятельности. Требования к арбитражным управляющим. Компетентностный профиль менеджера по антикризисному управлению.

## **Раздел III. Механизмы антикризисного управления персоналом организации (14 час.)**

### **Тема 1. Основы формирования антикризисной команды (2 час.)**

Концепция эффективного руководителя и антикризисного менеджера. Модель антикризисного типа руководителя. Подбор антикризисных менеджеров в организации.

### **Тема 2. Инструментарий антикризисного управления персоналом (4 час.)**

Оценочная деятельность в антикризисном управлении персоналом. Основные функции оценки в процессе арбитражного управления предприятием. Инновационная политика в антикризисном управлении. Формирование инновационных стратегий. Восприятие нововведений производственной системой как фактора его эффективности. Контролинг в антикризисном управлении. Принципы и специфические функции контроллинга. Типы контроллинга. Служба контроллинга в системе антикризисного управления персоналом.

### **Тема 3. Управление поведением персонала в кризисной ситуации (4 час.)**

Система моделей управления человеческими ресурсами в кризисных организациях. Исследование доминирующих моделей поведения персонала в

изменяющейся организации. Сопротивление персонала изменениям. Коммуникации в антикризисном управлении персоналом.

**Тема 4. Механизмы конфликтологии в антикризисном управлении (2 час.)**

Конфликты в развитии организации. Причины конфликтов и их роль в антикризисном управлении. Антикризисное управление конфликтами. Роль и значение сотрудничества в антикризисном управлении.

**Тема 5. Зарубежный опыт антикризисного управления (2 час.)**

«Новый курс» Ф.Д.Рузвельта - программа вывода американской экономики из кризиса. Антикризисная направленность реформ Л. Эрхарда. Антикризисная экономическая политика Японии в послевоенный период (1945-1952). Антикризисные аспекты государственного управления в странах с развитой рыночной экономикой. Опыт эффективного управления в ведущих зарубежных фирмах. Проблемы использования зарубежного опыта в России.

**III. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА**

**Практические занятия (36 час.)**

**Практическое занятие № 1. Общая характеристика кризисных явлений в экономике России и мировой экономике (6 час.).**

*Метод активного / интерактивного обучения – дискуссия (6 час.)*

1. Понятие кризисов и причины их возникновения.
2. Типология кризисов.
3. Признаки кризиса.
4. Распознавание, предупреждение и преодоление кризисов.
5. Кризисы в экономическом развитии общества.
6. Тенденции возникновения и разрешения экономических кризисов.
7. Сущность и закономерности экономических кризисов.
8. Причины экономических кризисов.
9. Фазы цикла и их проявление.

10. Виды экономических кризисов и их динамика.

**Практическое занятие № 2. Практика государственного регулирования кризисных ситуаций (4 час.).**

*Метод активного / интерактивного обучения – дискуссия (4 час.)*

1. Роль государства в регулировании кризисных ситуаций.
2. Содержание и организация государственного антикризисного управления.
3. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.
4. Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства).
5. Кризисы в системе государственного управления.
6. Причины и последствия кризисов государственного управления.
7. Преодоление кризисов государственного управления.
8. Реформы как средство антикризисного управления.

**Практическое занятие № 3. Кризисы в развитии организации (4 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – метод ситуационного анализа (кейс-задача) (4 час.)*

1. Факторы, причины и симптомы возникновения кризисов в организациях.
2. Жизненный цикл развития организаций (их продуктов) и кризисы.
3. Типы организационных кризисов.
4. Решение ситуационной задачи (кейс-задача «Комбикормовый завод»).

**Практическое занятие № 4. Формирование стратегии и программы работ по выводу предприятия из кризисной ситуации (4 час.).**

*Метод активного / интерактивного обучения – метод*

***ситуационного анализа (кейс-задача) (4 час.)***

1. Типы антикризисных стратегий.
2. Механизм разработки и реализации антикризисной стратегии.
3. Антикризисная диагностика внешнего окружения организации.
4. Антикризисная диагностика внутренней среды организации.
5. Оценка эффективности текущей стратегии.
6. Тактические решения в антикризисном управлении.
7. Механизм разработки антикризисных программ.
8. Организационная структура реализации антикризисных программ.
9. Решение ситуационной задачи (опыт решения кадровых проблем, возникших вследствие кризиса предприятия).

**Практическое занятие № 5. Подбор антикризисного менеджера (4 час.)**

***Метод активного / интерактивного обучения – метод ситуационного анализа (кейс-задачи) (4 час.)***

1. Концепция эффективного руководителя и антикризисного менеджера.
2. Модель антикризисного типа руководителя.
3. Решение ситуационной задачи (мини-кейс «Составление профессионально-личностного портрета антикризисного менеджера при подборе»).

**Практическое занятие № 6. Оценка претендентов на должность антикризисного менеджера (8 час.)**

***Метод активного / интерактивного обучения – ролевая игра (8 час.)***

1. Индивидуально-личностные качества эффективного руководителя антикризисного типа.
2. Умения, функции, роли и психология личности в модели антикризисного руководителя.
3. Методы подбора антикризисных руководителей: интервью,

интеллектуальные тесты, тесты достижений и личностные тесты.

4. Ситуационные методы диагностики, основанные на наблюдении за поведением испытуемых в моделируемых ситуациях.

5. Ролевая игра «Проведение проективного интервью для оценки способностей кандидата к эффективному реагированию».

### **Практическое занятие № 7. Технологии антикризисного управления персоналом в организации (6 час.)**

*Метод активного / интерактивного обучения – работа в малых группах (6 час.)*

1. Технологии преодоления сопротивления персонала переменам.
2. Эффективные коммуникации при антикризисном управлении.
3. Технологии разрешения и предотвращения конфликтов в неустойчивых организациях.
4. Мотивация и вовлеченность персонала в условиях кризиса.

## **III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Антикризисное управление персоналом» представлено в Приложении 1 и включает в себя:

- план-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине, в том числе примерные нормы времени на выполнение по каждому заданию;
- характеристика заданий для самостоятельной работы обучающихся и методические рекомендации по их выполнению;
- требования к представлению и оформлению результатов самостоятельной работы;
- критерии оценки выполнения самостоятельной работы.

#### IV. КОНТРОЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ КУРСА

Контролируемые разделы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций		Оценочные средства	
			текущий контроль	промежуточная аттестация
Раздел I. Макроэкономические и микроэкономические основы антикризисного управления персоналом	ПК-39	знает	Дискуссия (УО-4) Кейс-задачи (ПР-11) Тест (ПР-1)	По рейтингу
		умеет	Дискуссия (УО-4) Кейс-задачи (ПР-11) Тест (ПР-1)	По рейтингу
		владеет	Кейс-задачи (ПР-11)	По рейтингу
Раздел II. Антикризисные стратегии и механизмы в управлении персоналом организации	ПК-39	знает	Дискуссия (УО-4) Кейс-задачи (ПР-11) Тест (ПР-1)	По рейтингу
		умеет	Дискуссия (УО-4) Кейс-задачи (ПР-11) Тест (ПР-1)	По рейтингу
		владеет	Кейс-задачи (ПР-11)	По рейтингу
Раздел III. Механизмы антикризисного управления персоналом организации	ПК-39	знает	Кейс-задачи (ПР-11) Творческое задание в группе (ПР-13)	По рейтингу
		умеет	Кейс-задачи (ПР-11) Ролевая игра (ПР-10) Творческое задание в группе ПР-13)	По рейтингу
		владеет	Ролевая игра (ПР-10) Творческое задание в группе ПР-13)	По рейтингу

Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

#### V. СПИСОК УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### Основная литература

*(электронные и печатные издания)*



1. Антикризисное управление организацией: учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2014. - 256 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/437639>
2. Антикризисное управление: учебное пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. - 2-е изд., испр. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 268 с.: 60x90 1/16 + ( Доп. мат. znanium.com). - (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/407263>
3. Антикризисное управление организацией : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, В.А. Трифонов. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 143 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/912469>
4. Захаров, В. Я. Антикризисное управление. Теория и практика [Электронный ресурс]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления (060000) / В. Я. Захаров, А. О. Блинов, Д. В. Хавин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 287 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/859062>

### **Дополнительная литература**

*(электронные и печатные издания)*

1. Каймакова М.В. Антикризисное управление: текст лекций. - Ульяновск: УлГТУ, 2009. - 240 с. <http://window.edu.ru/resource/846/71846>
2. Килодченко, А. С. Мероприятия по антикризисному управлению персоналом с учетом мотивации // Профессиональная ориентация.- 2017.- № 2.- С. 220-223.- Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/meropriyatiya-po-antikrizisnomu-upravleniyu-personalom-s-uchyotom-motivatsii>
3. Петров А.Н. Практикум по антикризисному управлению предприятием. Ивановский университет <http://www.isuct.ru/e-lib/node/131>
4. Управление персоналом организации / Дейнека А.В. - М.: Дашков и К, 2017. - 288 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/512044>

5. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: Учебник / Минева О.К., Ахунжанова И.Н., Мордасова Т.А.; Под ред. Минева О.К. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 160 с.- Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/542393>

### **Нормативно-правовые материалы**

1. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
2. Справочно-правовая система «Гарант». Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru)
3. Справочная система «Кодекс». Режим доступа: <http://www.kodeks.ru/>

### **Перечень информационных технологий и программного обеспечения**

1. Программное обеспечение: Microsoft Word
2. Программное обеспечение: Microsoft Excel
3. Программное обеспечение: Microsoft PowerPoint.

## **VI. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Реализация дисциплины «Антикризисное управление персоналом» предусматривает следующие виды учебной работы: лекции, практические занятия, самостоятельную работу студентов, текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Освоение курса дисциплины «Антикризисное управление персоналом» предполагает рейтинговую систему оценки знаний студентов и предусматривает со стороны преподавателя текущий контроль за посещением студентами лекций, подготовкой и выполнением всех практических, выполнением всех видов самостоятельной работы.

Промежуточной аттестацией по дисциплине «Антикризисное управление персоналом» является зачет, который проставляется по итогам рейтинга.

В течение учебного семестра обучающимся нужно:

- освоить теоретический материал (30 баллов);
- успешно выполнить аудиторные и практические задания (40 баллов);
- своевременно и успешно выполнить все виды самостоятельной работы (30 баллов).

Студент считается аттестованным по дисциплине «Антикризисное управление персоналом» при условии выполнения всех видов текущего контроля и самостоятельной работы, предусмотренных учебной программой.

Критерии оценки по дисциплине «Антикризисное управление персоналом» для аттестации на экзамене следующие: 86-100 баллов – «зачтено», 76-85 баллов – «зачтено», 61-75 баллов – «зачтено», 60 и менее баллов – «незачтено».

Пересчет баллов по текущему контролю и самостоятельной работе производится по формуле:

$$P(n) = \sum_{i=1}^m \left[ \frac{O_i}{O_i^{max}} \times \frac{k_i}{W} \right],$$

где:  $W = \sum_{i=1}^n k_i^n$  для текущего рейтинга;

$W = \sum_{i=1}^m k_i^n$  для итогового рейтинга;

$P(n)$  – рейтинг студента;

$m$  – общее количество контрольных мероприятий;

$n$  – количество проведенных контрольных мероприятий;

$O_i$  – балл, полученный студентом на  $i$ -ом контрольном мероприятии;

$O_i^{max}$  – максимально возможный балл студента по  $i$ -му контрольному мероприятию;

$k_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го контрольного мероприятия;

$k_i^n$  – весовой коэффициент  $i$ -го контрольного мероприятия, если оно является основным, или 0, если оно является дополнительным.

## **Рекомендации по планированию и организации времени, отведенного на изучение дисциплины**

Оптимальным вариантом планирования и организации студентом времени, необходимого для изучения дисциплины, является равномерное распределение учебной нагрузки, т.е. систематическое ознакомление с теоретическим материалом на лекционных занятиях и закрепление полученных знаний при подготовке и выполнении практических работ и заданий, предусмотренных для самостоятельной работы студентов.

Подготовку к выполнению тестированию необходимо проводить заранее, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по возникающим вопросам. В случае пропуска занятия, необходимо выполнить задания на консультации.

Самостоятельную работу следует выполнять согласно графику и требованиям, предложенным преподавателем.

### **Алгоритм изучения дисциплины**

Изучение курса должно вестись систематически и сопровождаться составлением подробного конспекта. В конспект рекомендуется включать все виды учебной работы: лекции, самостоятельную проработку рекомендуемой основной и дополнительной литературы, отчетов по творческому заданию и ролевой игре, решение кейс-задач, ответы на вопросы для дискуссии на семинаре и другие задания, предусмотренные для самостоятельной работы студентов.

Основным промежуточным показателем успешности студента в процессе изучения дисциплины является его готовность к тестированию и выполнению практических заданий.

Приступая к подготовке к практическим занятиям, прежде всего, необходимо ознакомиться с планом занятия, изучить соответствующую литературу, нормативную документацию, а также подготовить доклад (выступление). В случае возникновения трудностей студент должен и может обратиться за консультацией к ведущему преподавателю.

Критерием готовности к практическому занятию является умение студента ответить на все вопросы, рекомендованные преподавателем по теме дискуссии.

Знания, полученные студентами в процессе изучения дисциплины, должны закрепляться не повторением, а применением материала. Этой цели при изучении дисциплины «Антикризисное управление персоналом» служат активные формы и методы обучения, такие как метод ситуационного анализа, дискуссия, творческое задание в группах, ролевая игра, которые дадут возможность студенту освоить профессиональные компетенции и проявить их в условиях, имитирующих профессиональную деятельность.

Особое значение для освоения теоретического материала и для приобретения и формирования умений и навыков имеет самостоятельная работа студентов. Самостоятельная работа студентов по данной дисциплине предусматривает изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы, подготовку к тестированию, доклада к дискуссии по темам практических занятий, подготовку к ролевой игре, отчета и презентации по результатам творческого задания в группе.

Для самопроверки усвоения теоретического материала, подготовки к выполнению практических работ и тестированию студентам предлагаются вопросы для самоконтроля.

### **Рекомендации по использованию методов активного обучения**

Для повышения эффективности образовательного процесса и формирования активной личности студента важную роль играет такой принцип обучения как познавательная активность студентов. Целью такого обучения является не только освоение знаний, умений, навыков, но и формирование основополагающих качеств личности, что обуславливает необходимость использования методов активного обучения, без которых невозможно формирование специалиста, способного решать профессиональные задачи в современных рыночных условиях.

На семинарских занятиях студенты учатся логически мыслить, анализировать явления и обобщать факты. Семинары в форме дискуссии приучают самостоятельно работать над литературой по специальности, формировать свое отношение к предмету изучения и сознательно отстаивать свое мнение. Это такая форма учебной работы, где знание активно анализируется студентами и превращается в убеждение. Цель семинарского занятия — это углубление проработки теоретического материала предмета (дисциплины) путем регулярной и планомерной самостоятельной работы. Для этого студенты должны выступать с устными изложениями учебного материала на определенную, заданную тему. Подготовка к семинару может предполагать групповую форму самостоятельной работы студентов.

Оптимальное проведение практических занятий предполагает, что студент выступает на них как активный участник некоторой научной-практической дискуссии, отстаивая свое мнение в споре. Необходимо, конечно, чтобы такие обсуждения вовлекали всех участников семинара, а не только студентов-докладчиков. Данный вид работы позволяет оценить способность студентов самостоятельно и творчески мыслить, выдвигать и аргументировано отстаивать свою точку зрения, свободно излагать учебный материал.

Для развития профессиональных навыков и личности студента в качестве методов активного обучения целесообразно использовать методы ситуационного обучения, представляющие собой описание деловой ситуации, которая реально возникала или возникает в процессе деятельности.

Реализация такого типа обучения по дисциплине «Антикризисное управление персоналом» осуществляется через использование кейс-заданий, в частности ситуационных задач, которые можно определить как методы имитации принятия решений в различных ситуациях путем проигрывания вариантов по заданным условиям.

Ситуационные задачи предназначены для использования студентами конкретных приемов и концепций при их выполнении для того, чтобы получить достаточный уровень знаний и умений для принятия решений в анало-

гичных ситуациях на предприятиях, тем самым уменьшая разрыв между теоретическими знаниями и практическими умениями.

Решение кейс-задач студентам предлагается в конце практических занятий в завершении изучения определенной учебной темы, а знания, полученные на лекциях, должны стать основой для решения этих задач. Из этого следует, что студент должен владеть достаточным уровнем знания теоретического материала, уметь работать с действующей нормативной документацией для принятия правильных управленческих и организационных решений. Это предполагает осознание опыта решения кадровых проблем, возникающих вследствие кризиса предприятия.

Студент должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, т.е. правильно определять – какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации, и какое решение необходимо принять в соответствии с действующей нормативной документацией и имеющимися данными.

Таким образом, решение ситуационных задач призвано вырабатывать следующие умения и навыки у студентов:

- работать с неопределенностью в кризисных ситуациях в части решения задач управления персоналом, преодолевать локальное сопротивление изменений в области антикризисного управления персоналом;
- высказывать и отстаивать свою точку зрения четкой, уверенной и грамотной речью;
- вырабатывать собственное мнение на основе осмысления теоретических знаний и полученного опыта использования различных технологий антикризисного управления персоналом;
- самостоятельно принимать решения.

Технология выполнения ситуационных задач включает в себя организацию самостоятельной работы обучающихся с консультационной поддержкой преподавателя. На этапе ознакомления с задачей студент самостоятельно оценивает ситуацию, изложенную в тексте, исследует теоретический материал, устанавливает ключевые факторы и проводит

анализ проблем, изложенных в условии задачи. Затем составляет план действий и оценивает возможности его реализации. По окончании самостоятельного анализа студент должен ответить на вопросы, выполнить задания и составить письменный отчет по данному заданию.

Характеристиками проводимой ролевой игры «Проведение интервью при подборе антикризисного менеджера» являются: имитация реальных условий, отработка конкретных специфических операций, моделирование соответствующего рабочего процесса.

Подготовительный этап.

Разработка сценария, плана, общего описания игры, содержание инструктажа по ролям, разработка творческих заданий, связанных с будущей профессией, технологией производственных процессов, подготовка материального обеспечения.

Ввод в игру.

Постановка проблемы, цели, знакомство с правилами, регламентом, распределение ролей, формирование групп, консультации.

Студенты делятся на несколько малых групп. Количество групп определяется числом присутствующих на занятии человек. Малые группы формируются либо по желанию студентов, либо по жеребьевке.

Малые группы занимают определенное пространство, удобное для обсуждения на уровне группы. В группе определяются спикер, интервьюер, оппоненты (наблюдатели), эксперты (наблюдатели-оценщики).

Спикер выполняет функционал координатора, занимает лидирующую позицию, организует обсуждение на уровне группы, формулирует общее мнение малой группы.

Интервьюер проводит интервью с участниками другой группы.

Оппонент внимательно слушает и наблюдает во время интервью и формулирует ответы на вопросы по предлагаемой форме.

Эксперт формирует оценочное суждение по структуре проводимого интервью, поведению претендентов на должность (интервьюируемых).



Каждая малая группа обсуждает творческое задание в течение отведенного времени и в ходе самостоятельной работы готовит перечень вопросов, способных оценить такую компетенцию как стрессоустойчивость.

Этапы проведения ролевой игры: групповая работа над заданием, межгрупповая игра (проведение интервью), работа экспертов, заполнение бланков, сдача отчетов.

Этапы анализа и обобщения: выводы из игры, анализ результатов, рефлексия, оценка и самооценка, обобщение, рекомендации.

Каждый из студентов должен побывать в нескольких ролях (минимум 3).

Преподаватель в конце дает оценочное суждение по работе малых групп, по решению творческих заданий с учетом предложенных ролей, и эффективности проведенного интервью.

### **Рекомендации по работе с литературой**

При самостоятельной работе с рекомендуемой литературой студентам необходимо придерживаться определенной последовательности:

- при выборе литературного источника теоретического материала лучше всего исходить из основных понятий изучаемой темы курса, чтобы точно знать, что конкретно искать в том или ином издании;

- для более глубокого усвоения и понимания материала следует читать не только имеющиеся в тексте определения и понятия, но и конкретные примеры;

- чтобы получить более объемные и системные представления по рассматриваемой теме необходимо просмотреть несколько литературных источников (возможно альтернативных);

- не следует конспектировать весь текст по рассматриваемой теме, так как такой подход не дает возможности осознать материал; необходимо выделить и законспектировать только основные положения, определения и понятия, позволяющие выстроить логику ответа на изучаемые вопросы.

## **I. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине «Антикризисное управление персоналом» необходимы:

- учебная аудитория с мультимедийным проектором и экраном;
- доступ к справочно-правовым системам (Гарант, Консультант Плюс и т.п.);
- раздаточный материал для проведения ролевой игры (бланки проведения интервью, наблюдений);
- маркеры, листы флипчарта и цветные клеющиеся стикеры.



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**  
(ДФУ)

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
по дисциплине «Антикризисное управление персоналом»**

**Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
Форма подготовки очная**

г. Владивосток  
2017

## План-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине

№ п/п	Дата / сроки выполнения	Вид самостоятельной работы	Примерные нормы времени на выполнение	Форма контроля
1.	1-3 неделя	Подготовка к дискуссии по темам семинарских занятий	8	Устное выступление при участии в дискуссии на семинарском занятии
	4-5 неделя			
2.	6 неделя	Подготовка к тестированию	16	Тест
	12 неделя			
3.	В течение семестра	Подготовка к практическим занятиям по лекциям и дополнительной литературе	18	Отчеты по решению кейс-задач
4.	12-15 неделя	Подготовка к проведению ролевой игры	12	Бланки проведения проективного интервью
	16-18 неделя	Работа над творческим заданием в малой группе	18	Отчет, презентация результатов с описанием методов изученной технологии
ИТОГО			72	

### Рекомендации по самостоятельной работе студентов

Особое значение для освоения теоретического материала и для приобретения и формирования умений и навыков имеет самостоятельная работа студентов.

Самостоятельная работа — это направленная учебная и научно-исследовательская деятельность обучающегося, которая осуществляется под воздействием как планирования и управления со стороны преподавателя, так и внутренних побуждений личности, ее ценностных установок и ориентиров. Самостоятельная работа служит основой для углубления и закрепления знаний студентов по дисциплине, создает условия для превращения их в убеждения, формирует личность, способную творчески мыслить и готовую к профессиональной деятельности. Поэтому она предполагает, прежде всего, инициативу самого обучающегося в процессе сбора и усвоения информации, приобретения новых знаний, умений и навыков и ответственность его за пла-

нирование, реализацию и даже оценку результатов учебной деятельности.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Антикризисное управление персоналом» предусматривает изучение рекомендуемой основной и дополнительной литературы при подготовке к дискуссии на семинарах, подготовку к тестированию, к практическим занятиям по лекциям и дополнительной литературе для осознанного решения кейс-задач, подготовку к проведению ролевой игры, а также работу над творческим заданием в малой группе.

Для самопроверки усвоения теоретического материала при подготовке к практическим занятиям студентам предлагаются вопросы для самоконтроля.

### **Рекомендации по работе с литературой при подготовке к практическим занятиям, тестированию**

При самостоятельной работе с рекомендуемой литературой студентам необходимо придерживаться определенной последовательности:

- при выборе литературного источника теоретического материала лучше всего исходить из основных понятий изучаемой темы курса, чтобы точно знать, что конкретно искать в том или ином издании;
- для более глубокого усвоения и понимания материала следует читать не только имеющиеся в тексте определения и понятия, но и конкретные примеры;
- чтобы получить более объемные и системные представления по рассматриваемой теме необходимо просмотреть несколько литературных источников (возможно альтернативных);
- не следует конспектировать весь текст по рассматриваемой теме, так как такой подход не дает возможности осознать материал; необходимо выделить и законспектировать только основные положения, определения и понятия, позволяющие выстроить логику ответа на изучаемые вопросы.

## **Основные требования к устному выступлению на семинаре в процессе дискуссии**

В процессе дискуссии на семинаре студент должен продемонстрировать понимание проблемы, выразить своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировать его, точно определив ее содержание и составляющие. Следует приводить данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информацию нормативно-правового характера.

Студент должен продемонстрировать навыки самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; использования методов и приемов анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области.

## **Критерии оценки выступления на семинаре в процессе дискуссии**

– 10-8 баллов выставляется студенту, если студент выразил свое мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив ее содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Студент знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Студент проявил активность в обсуждении более трех вопросов;

– 7-6 баллов – сообщение характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Студент проявил активность в обсуждении до трех вопросов;

– 5-4 балла – студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены ос-

новные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы. Студент проявил активность в обсуждении одного-двух вопросов;

– 3-1 балл – если сообщение представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст, без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы. Студент практически не проявлял активность в обсуждении вопросов.

### **Вопросы для дискуссии на семинаре № 1: Общая характеристика кризисных явлений в экономике России и мировой экономике**

1. Понятие кризисов и причины их возникновения.
2. Типология кризисов.
3. Признаки кризиса.
4. Распознавание, предупреждение и преодоление кризисов.
5. Кризисы в экономическом развитии общества.
6. Тенденции возникновения и разрешения экономических кризисов.
7. Сущность и закономерности экономических кризисов.
8. Причины экономических кризисов.
9. Фазы цикла и их проявление.
10. Виды экономических кризисов и их динамика.

### **Вопросы для дискуссии на семинаре № 2: Практика государственного регулирования кризисных ситуаций**

1. Роль государства в регулировании кризисных ситуаций.
2. Содержание и организация государственного антикризисного управления.
3. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.

4. Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства).
5. Кризисы в системе государственного управления.
6. Причины и последствия кризисов государственного управления.
7. Преодоление кризисов государственного управления.
8. Реформы как средство антикризисного управления.

**Вопросы для самоконтроля по теме: «Кризисы в развитии организации»**

1. Факторы, причины и симптомы возникновения кризисов в организациях.
2. Жизненный цикл развития организаций (их продуктов) и кризисы.
3. Типы организационных кризисов.

**Вопросы для самоконтроля по теме: «Формирование стратегии и программы работ по выводу предприятия из кризисной ситуации»**

1. Типы антикризисных стратегий.
2. Механизм разработки и реализации антикризисной стратегии.
3. Антикризисная диагностика внешнего окружения организации.
4. Антикризисная диагностика внутренней среды организации.
5. Оценка эффективности текущей стратегии.
6. Тактические решения в антикризисном управлении.
7. Механизм разработки антикризисных программ.
8. Организационная структура реализации антикризисных программ.

**Вопросы для самоконтроля по теме:**

**«Подбор антикризисного менеджера»**

1. Концепция эффективного руководителя и антикризисного менеджера.
2. Модель антикризисного типа руководителя.



### **Вопросы для самоконтроля по теме:**

#### **«Оценка претендентов на должность антикризисного менеджера»**

1. Индивидуально-личностные качества эффективного руководителя антикризисного типа.
2. Умения, функции, роли и психология личности в модели антикризисного руководителя.
3. Методы подбора антикризисных руководителей: интервью, интеллектуальные тесты, тесты достижений и личностные тесты.
4. Ситуационные методы диагностики, основанные на наблюдении за поведением испытуемых в моделируемых ситуациях.

### **Вопросы для самоконтроля по теме:**

#### **«Технологии антикризисного управления персоналом в организации»**

1. Технологии преодоления сопротивления персонала переменам.
2. Эффективные коммуникации при антикризисном управлении.
3. Технологии разрешения и предотвращения конфликтов в неустойчивых организациях.
4. Мотивация и вовлеченность персонала в условиях кризиса.

#### **Рекомендации по подготовке к ролевой игре и основные требования к плану проведения проективного интервью**

Ролевая игра – это совместная деятельность группы обучающихся под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Она позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи.

При подготовке к ролевой игре каждой команде необходимо определиться с 4 основными маркерами и уровнями проявления такой компетенции

как «Стрессоустойчивость». Прописать их следует в таблице, где графами будут уровни.

Далее на основе полученной таблицы необходимо составить перечень проективных вопросов для проведения интервью с претендентом на должность антикризисного менеджера. Проективные методики заключаются в особом способе построения вопросов. Вопрос ставится таким образом, что предлагается испытуемому оценить не себя, а людей вообще или какого-то определенного персонажа. В основе лежит тот факт, что человек склонен проецировать, т.е. переносить свой жизненный опыт и представления на интерпретацию(объяснение) действий других людей. Преимущество данных методик состоит в том, что они в меньшей степени могут быть просчитываемы испытуемым, с точки зрения социально-желаемых ответов.

План интервью необходимо оформить в таблице, где кроме графы с вопросами, прописываются оцениваемые факторы (маркеры поведения). Также необходимо составить и принести бланки, по которым предполагается проводить оценку и делать пометки, исходя из группового формата, в расчете на 4-5 человек.

### **Критерии оценки плана проведения проективного интервью**

#### **Критерий использование в вопросах маркеров поведения по компетенции «Стрессоустойчивость».**

Оценивается по следующей шкале:

0 баллов – маркеры и уровни проявления не прописаны;

1 балл – прописано несколько маркеров;

2 балла – прописано несколько маркеров и уровней проявления;

3 балла – прописано несколько маркеров и все уровни проявления;

4 балла - прописано все маркеры и несколько уровней проявления;

5 баллов – прописаны все маркеры и уровни проявления, но допущена 1 ошибка;

6 баллов – прописаны все маркеры и уровни проявления.

### **Критерий оценки структуры интервью (сценария).**

При подготовке плана проведения интервью необходимо учитывать следующие требования к структуре интервью, по которым будет оценена работа интервьюеров. Каждый критерий оценивается по следующей шкале:

0 баллов - не проявляется совсем;

1 балл – критерий проявляется.

#### *1. Введение (начало работы интервьюера):*

- дается возможность участнику беседы почувствовать себя легко и свободно с самого начала;
- объясняется главная цель работы;
- объясняются правила проведения встречи;
- устанавливаются первые контакты с респондентами;
- обеспечивается плавный переход к следующему этапу.

#### *Основная часть:*

- вопросы задаются по всем маркерам поведения;
- получены полные ответы по ключевым вопросам;
- ход беседы контролируется, есть уточняющие и раскрывающие вопросы;
- обеспечен переход к завершению.

#### *Завершение:*

- обобщены основные идеи встречи, дана обратная связь, сделан выбор кандидата.

### **Критерий оформления бланков.**

0 баллов – бланки не подготовлены и не напечатаны;

1 балл – подготовлен только один из бланков;

2 балла – подготовлены оба бланка;

3 балла – бланки подготовлены и отпечатан один из них;

4 балла - бланки подготовлены и отпечатаны оба из них.

**Критерии оценки выполнения задания  
(план проведения проективного интервью)**

№ п/п	Критерий	Количество баллов
1	Использование в вопросах маркеров поведения по компетенции «Стрессоустойчивость»	0-6
2	Правильность структуры интервью (сценария)	0-10
3	Наличие и правильность оформления бланков	0-4
	ИТОГО	20

**Рекомендации по подготовке творческого задания в группе**

При прохождении курса студентам необходимо выполнить групповое задание. Для этого необходимо разделиться на группы по 5-6 человек, выбрав одну из соответствующих тем:

1. Сопротивление персонала переменам.
2. Коммуникации при антикризисном управлении.
3. Механизмы конфликтологии в антикризисном управлении персоналом.
4. Мотивация и вовлеченность персонала в условиях неопределенности.

По выбранной теме студенты представляют групповой отчет в виде письменной работы, которая представляет собой краткое изложение проблемы практического характера с формулировкой определенных выводов по рассматриваемой теме.

Целями написания письменной работы являются:

- развитие у студентов навыков поиска решения актуальных проблем антикризисного управления персоналом;
- развитие навыков краткого изложения материала с выделением лишь самых существенных моментов, необходимых для раскрытия сути проблемы;
- развитие навыков анализа изученного материала и формулирования собственных выводов по выбранному вопросу в письменной форме, науч-

ным, грамотным языком.

Также необходимо будет выступить с презентацией на практическом занятии на 8-10 минут по теме отчета. После чего представить методы, элементы технологии, или просто инструменты (упражнения) в течение 20 минут.

При оценке отчета учитываются соответствие содержания выбранной теме, четкость структуры работы, умение работать с научной литературой и нормативными и техническими документами, логически мыслить, владеть профессиональной терминологией, грамотность оформления.

По результатам проверки отчета и его защиты студентам выставляется определенное количество баллов, которое учитывается в рейтинге при общей оценке промежуточной аттестации.

### **Основные требования к содержанию отчета**

Отчет по теме представляется по следующей структуре: титул; теоретическое обоснование проблемы, лучшие практики (2-3 стр. текста, плюс приложения); описание технологий и методов управления персоналом по теме; обоснование и характеристика выбранных командой 5-6 методов АУП (обязательно все разные методы/технологии!!! - текст, плюс таблица с распределением методов и технологий между участниками); список литературы со ссылками на лучшие практики; приложения. Итого около 10 листов, не считая приложений. Отчет высылается на почту в установленные сроки и приносится в распечатанном виде на защиту.

Оформление отчета осуществляется в соответствии с Требованиями к оформлению письменных работ, выполняемых студентами и слушателями ДВФУ (2011 г.) или Методическими указаниями ШЭМ ДВФУ по выполнению и оформлению выпускных квалификационных и курсовых работ (сост. В.В. Лихачева, А.Б. Косолапов, Г.М. Сысоева, Е.П. Володарская, Е.С. Фищенко. – Владивосток: Издательский дом Дальневост. федерал. ун-та, 2014. – 43 с.).

## **Критерии оценки отчета**

– 10-9 баллов выставляется студенту, если студент выразил свое мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив ее содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Студент знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно;

– 8-7 баллов – работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены одна-две ошибки в оформлении работы;

– 6-5 балл – студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы, оформлении работы;

– 4-3 балла – если работа представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст, без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

## **Методические рекомендации по подготовке презентации**

1. Первый слайд должен содержать название доклада, ФИО и координаты (номер группы, направление подготовки, адрес электронной почты) выступающего. Каждый слайд должен иметь заголовок.

2. Презентация начинается с аннотации, где на одном-двух слайдах дается представление, о чем пойдет речь. Большая часть презентаций требует оглашения структуры.

3. Переход от слайда к слайду организуйте по щелчку мыши. Оптимальная скорость переключения – один слайд за 1–2 минуты. Слушатели должны успеть воспринять информацию и визуально со слайда, и на слух. «Универсальная» оценка – число слайдов равно продолжительности выступления в минутах.

4. Размер шрифта основного текста – не менее 16pt, заголовки  $\geq 20$  pt. Наиболее читабельным и традиционно используемым в научных исследованиях является Times New Roman. Оформляйте все слайды в едином стиле.

5. Презентация является дополнением к докладу. Каждый слайд – «плакат», поэтому должен содержать таблицы с фактическими данными и диаграммы (с обязательным указанием ссылок на источники в случае, если они подготовлены самостоятельно), информацию в виде схем и рисунков. Сопроводительный текст к каждому слайду сохраните либо в разделе Заметки, либо в файле MS Word.

6. Не перегружайте слайд информацией. Не делайте много мелкого текста. При подготовке презентации рекомендуется в максимальной степени использовать графики, схемы, диаграммы и модели с их кратким описанием. Фотографии и рисунки делают представляемую информацию более интересной и помогают удерживать внимание аудитории, давая возможность ясно понять суть предмета. Длинные перечисления или большие таблицы с числами тяжело воспринимаются, лучше построить графики.

7. Имеет смысл быть аккуратным. Неряшливо сделанные слайды (разнобой в шрифтах и отступах, ошибки и опечатки) вызывают подозрение, что и к содержательным вопросам докладчик подошёл «спустя рукава». Го-

товую презентацию надо просмотреть внимательно несколько раз «свежим» взглядом для выявления проблем с оформлением и опечаток.

8. Если Вы чувствуете себя хоть немного неуверенно перед аудиторией, или выступление очень ответственное, то напишите и выучите свою речь наизусть. Озвучивание одной страницы (формат А4, шрифт 14pt, полуторный интервал) занимает 2 минуты. Потренируйтесь выступать с вашей презентацией. Пусть кто-то послушает и скажет Ваши ошибки, впечатление о выступлении, что интересно, что непонятно, как Вы выглядели.

9. Следите за временем (регламент выступления – 10-15 минут).

10. Речь и слайды не должны совпадать, тогда презентация станет «объёмной». Стилль речи должен быть понятным для аудитории, используйте примеры, ассоциации и образы. Слайды могут содержать больше «технических» подробностей: формулы, схемы, таблицы, графики. Всегда подписывайте оси (какая переменная и ее размерность).

11. Первые же фразы должны интриговать. Например, можно сказать о том, насколько сложной или насколько важной является данная задача, или о том, насколько неожиданным будет решение – это позволит удержать внимание слушателей до конца. Но тогда концовка действительно должна оказаться нетривиальной – иначе слушатель будет разочарован. Запомните, у Вас только 20 секунд в начале доклада для того, чтобы привлечь внимание слушателей. Если за это время не прозвучит нечто поистине интригующее (или хотя бы хорошая шутка), вернуть внимание будет очень сложно.

12. Люди лучше запоминают то, что увидели последним!

13. В серьёзных научных презентациях не следует использовать эффекты анимации и излишнее «украшательство».

14. Заранее продумайте возможные проблемы с техникой. Заранее скопируйте на рабочий стол файл с презентацией и проверьте, как он работает, с первого до последнего слайда. Обязательно имейте при себе копию презентации на флэш-карте. Проверьте, нет ли проблем с отображением русских шрифтов и формул.



### Критерии оценки презентации

Оценка	3-4	5-6	7-8	9-10
Критерии	Содержание критериев			
<b>Раскрытие проблемы</b>	Проблема не раскрыта. Отсутствуют выводы	Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны и/или выводы не обоснованы	Проблема раскрыта. Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы. Не все выводы сделаны и/или обоснованы	Проблема раскрыта полностью. Проведен анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы. Выводы обоснованы
<b>Представление</b>	Представляемая информация логически не связана. Не использованы профессиональные термины	Представляемая информация не систематизирована и/или не последовательна использовано 1-2 профессиональных термина	Представляемая информация не систематизирована и последовательна. Использовано более 2 профессиональных терминов	Представляемая информация систематизирована, последовательна и логически связана. Использовано более 5 профессиональных терминов
<b>Оформление</b>	Не использованы технологии Power Point. Больше 4 ошибок в представляемой информации	Использованы технологии Power Point частично. 3-4 ошибки в представляемой информации	Использованы технологии Power Point. Не более 2 ошибок в представляемой информации	Широко использованы технологии (Power Point и др.). Отсутствуют ошибки в представляемой информации
<b>Ответы на вопросы</b>	Нет ответов на вопросы	Только ответы на элементарные вопросы	Ответы на вопросы полные и/или частично полные	Ответы на вопросы полные, с приведением примеров и/или пояснений

### Критерии оценки выполнения группового творческого задания

№ п/п	Критерий	Количество баллов
1	Содержание и оформление отчета	10
2	Доклад с демонстрацией презентации, ответы на вопросы аудитории	10
	<b>ИТОГО</b>	<b>20</b>



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**  
(ДФУ)

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
по дисциплине «Антикризисное управление персоналом»  
Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
Форма подготовки очная

г. Владивосток  
2017

## Паспорт фонда оценочных средств

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции	
ПК-39 способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знанием технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умением использовать их на практике	Знает	программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знает технологии преодоления локального сопротивления изменениям
	Умеет	составлять программы организационных изменений и участвовать в их реализации (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, преодолевать локальное сопротивление изменениям и умеет использовать их на практике
	Владеет	способностью разрабатывать и участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знанием технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умением использовать их на практике

Контролируемые разделы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций		Оценочные средства	
			текущий контроль	промежуточная аттестация
Раздел I. Макроэкономические и микроэкономические основы антикризисного управления персоналом	ПК-39	знает	Дискуссия (УО-4) Кейс-задачи (ПР-11) Тест (ПР-1)	По рейтингу
		умеет	Дискуссия (УО-4) Кейс-задачи (ПР-11) Тест (ПР-1)	По рейтингу
		владеет	Кейс-задачи (ПР-11)	По рейтингу
Раздел II. Антикризисные стратегии и механизмы в управлении персоналом организации	ПК-39	знает	Дискуссия (УО-4) Кейс-задачи (ПР-11) Тест (ПР-1)	По рейтингу
		умеет	Дискуссия (УО-4) Кейс-задачи (ПР-11) Тест (ПР-1)	По рейтингу
		владеет	Кейс-задачи (ПР-11)	По рейтингу
Раздел III. Механизмы антикризисного управления персоналом организации	ПК-39	знает	Кейс-задачи (ПР-11) Творческое задание в группе (ПР-13)	По рейтингу
		умеет	Кейс-задачи (ПР-11) Ролевая игра (ПР-10) Творческое задание в группе ПР-13)	По рейтингу
		владеет	Ролевая игра (ПР-10) Творческое задание в группе ПР-13)	По рейтингу

## Шкала оценивания уровня сформированности компетенций

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции		критерии	показатели
<p>ПК-39 способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знанием технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умением использовать их на практике</p>	<p>знает (пороговый уровень)</p>	<p>программы организационных изменений в части решения задач управления персоналом, технологии преодоления локального сопротивления изменениям</p>	<p>знание содержания программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, а также технологии преодоления локального сопротивления изменениям</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способность назвать методы анализа готовности, желания и способности организации к изменениям;</li> <li>- способность перечислить индикаторы готовности персонала к изменениям;</li> <li>- способность выделить и охарактеризовать факторы, определяющие реакцию на происходящие перемены;</li> <li>- способность дать классификацию видов и причин сопротивлений;</li> <li>- способность охарактеризовать методы и технологии преодоления и устранения сопротивления изменений</li> </ul>
	<p>умеет (продвинутый)</p>	<p>составлять программы организационных изменений и участвовать в их реализации (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, преодолевать локальное сопротивление изменениям и умеет использовать их на практике</p>	<p>умение выбрать эффективные методики управления персоналом в период организационных изменений, проанализировать причины и составить программу по преодолению сопротивления изменений</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способность анализировать готовность, желания и способности организации к изменениям;</li> <li>- способность диагностировать готовности персонала к изменениям;</li> <li>- способность анализировать факторы, определяющие реакцию на происходящие перемены;</li> <li>- способность выбрать стратегию управления персоналом в зависимости от условий её применения;</li> </ul>

				- способность выбрать технологию преодоления и устранения сопротивления изменениям
	владеет (высокий)	способностью разрабатывать и участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знанием технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умением использовать их на практике	владение навыками выбора эффективных методик управления персоналом в период организационных изменений, диагностики причин сопротивлений и составления программы по преодолению сопротивления изменениям	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способность владеть методами анализа готовности, желания и способности организации к изменениям;</li> <li>- способность владения методами диагностики готовности персонала к изменениям;</li> <li>- способность владения навыками анализа факторов, определяющих реакцию на происходящие перемены;</li> <li>- способность владения навыками выбора стратегии управления персоналом в зависимости от условий её применения;</li> <li>- способность владения навыками разработки программы организационных изменений в зависимости от выбранной технологии преодоления и устранения сопротивления изменениям</li> </ul>

### **Методические рекомендации, определяющие процедуры оценивания результатов освоения дисциплины**

#### **Оценочные средства для промежуточной аттестации**

Промежуточной аттестацией по дисциплине «Антикризисное управление персоналом» является зачет, который проставляется по итогам рейтинга.

В течение учебного семестра обучающимся нужно:

- освоить теоретический материал (30% баллов);
- успешно выполнить аудиторные и практические задания (40% баллов);
- своевременно и успешно выполнить все виды самостоятельной работы (30% баллов).

Студент считается аттестованным по дисциплине «Антикризисное управление персоналом» при условии выполнения всех видов текущего контроля и самостоятельной работы, предусмотренных учебной программой.

Критерии оценки по дисциплине «Антикризисное управление персоналом» для аттестации на экзамене следующие: 86-100 баллов – «зачтено», 76-85 баллов – «зачтено», 61-75 баллов – «зачтено», 60 и менее баллов – «незачтено».

Пересчет баллов по текущему контролю и самостоятельной работе производится по формуле:

$$P(n) = \sum_{i=1}^m \left[ \frac{O_i}{O_i^{max}} \times \frac{k_i}{W} \right],$$

где:  $W = \sum_{i=1}^n k_i^n$  для текущего рейтинга;

$W = \sum_{i=1}^m k_i^n$  для итогового рейтинга;

$P(n)$  – рейтинг студента;

$m$  – общее количество контрольных мероприятий;

$n$  – количество проведенных контрольных мероприятий;

$O_i$  – балл, полученный студентом на  $i$ -ом контрольном мероприятии;

$O_i^{max}$  – максимально возможный балл студента по  $i$ -му контрольному мероприятию;

$k_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го контрольного мероприятия;

$k_i^n$  – весовой коэффициент  $i$ -го контрольного мероприятия, если оно является основным, или 0, если оно является дополнительным.

## Примерный календарный план контрольных мероприятий на зачет

№	Примерная дата внесения в АРС	Примерная дата проведения	Наименование контрольного мероприятия	Форма контроля	Весовой коэффициент	Максимальный балл	Минимальный балл для прохождения промежуточной аттестации
1	5 неделя	5 неделя	Участие в дискуссии на семинаре	Устное выступление семинарском занятии	0,1	10	-
2	6 неделя	6 неделя	Тестирование	Тест	0,1	15	-
3	7 неделя	7 неделя	Решение ситуационной задачи	Отчет по решению кейс-задачи	0,1	12	-
4	9 неделя	9 неделя	Решение ситуационной задачи	Отчет по решению кейс-задачи	0,1	12	-
5	11 неделя	11 неделя	Решение ситуационной задачи	Отчет по решению кейс-задачи	0,1	12	-
6	12 неделя	12 неделя	Тестирование	Тест	0,1	15	-
7	13 неделя	13 неделя	Подготовка плана проведения проективного интервью	Бланки проведения проективного интервью	0,1	20	-
8	15 неделя	15 неделя	Ролевая игра	Участие в ролевой игре, бланки наблюдений	0,2	16	-
9	18 неделя	18 неделя	Выступление с докладом и презентацией по итогам творческого группового задания	Отчет, презентация результатов с описанием методов изученной технологии	0,1	20	-
10	Экзаменационная сессия		Зачет		0	0	0

### Оценочные средства для текущей аттестации

#### Вопросы для дискуссии на семинаре № 1: Общая характеристика кризисных явлений в экономике России и мировой экономике

1. Понятие кризисов и причины их возникновения.

2. Типология кризисов.
3. Признаки кризиса.
4. Распознавание, предупреждение и преодоление кризисов.
5. Кризисы в экономическом развитии общества.
6. Тенденции возникновения и разрешения экономических кризисов.
7. Сущность и закономерности экономических кризисов.
8. Причины экономических кризисов.
9. Фазы цикла и их проявление.
10. Виды экономических кризисов и их динамика.

### **Вопросы для дискуссии на семинаре № 2: Практика государственного регулирования кризисных ситуаций**

1. Роль государства в регулировании кризисных ситуаций.
2. Содержание и организация государственного антикризисного управления.
3. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.
4. Государственное регулирование отношений несостоятельности (банкротства).
5. Кризисы в системе государственного управления.
6. Причины и последствия кризисов государственного управления.
7. Преодоление кризисов государственного управления.
8. Реформы как средство антикризисного управления.

### **Критерии оценки выступления на семинаре в процессе дискуссии**

– 10-8 баллов выставляется студенту, если студент выразил свое мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив ее содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Студент знает и владеет навыком самостоятельной ис-



следовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Студент проявил активность в обсуждении более трех вопросов;

– 7-6 баллов – сообщение характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Студент проявил активность в обсуждении до трех вопросов;

– 5-4 балла – студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы. Студент проявил активность в обсуждении одного-двух вопросов;

– 3-1 балл – если сообщение представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст, без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы. Студент практически не проявлял активность в обсуждении вопросов.

### **Тестовые задания**

#### **по курсу «Антикризисное управление персоналом»**

**1. С греческого слово *krisis* означает:**

- а) Решение;
- б) Упадок;
- в) Стабильность.

**2. В широком смысле антикризисное управление — это:**

- а) система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики;
- б) системное управление объектом хозяйствования на том или ином уровне экономики, под углом зрения противодействия кризису;
- в) система организационно управленческих мер в отношении отдельного предприятия, попавшего в состояние кризиса, что обычно выражается в неплатежеспособности, которая в случае ее затяжного непреодолимого характера нейтрализуется через процедуру банкротства.

**3. В узком смысле антикризисное управление — это:**

- а) система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики;
- б) системное управление объектом хозяйствования на том или ином уровне экономики, под углом зрения противодействия кризису;
- в) система организационно управленческих мер в отношении отдельного предприятия, попавшего в состояние кризиса, что обычно выражается в неплатежеспособности, которая в случае ее затяжного непреодолимого характера нейтрализуется через процедуру банкротства.

**4. К несостоятельному в финансовом отношении предприятию не могут быть применены различные меры воздействия:**

- а) смена собственника, в том числе принудительная приватизация;
- б) поощрение предприятия и приглашение на международный инновационный конкурс;
- в) назначение арбитражем управляющего предприятием со стороны (временного, внешнего, конкурсного);
- г) привлечение займов под гарантии Федерального центра, администрации субъектов Федерации, надежных банков и др.

**5. К основным принципам антикризисного управления относятся (2 ответа):**

- а) единство целей управления;
- б) синергетический подход к решению поставленных задач;
- в) системный подход к решению поставленных задач;
- г) преодоления кризисного состояния.

**6. Псевдокризис – это:**

- а) проявление кризисных признаков в «здоровой» экономической системе;
- б) обострение противоречий в социально-экономических системах, угрожающее их жизнеспособности;
- в) все перемены, воспринимаемые как нарушение непрерывности, существующей тенденции

**7. Все кризисные явления в экономике по причинам возникновения делятся на (2 ответа):**

- а) локальные;
- б) закономерные;
- в) циклические.

**8. Все кризисные явления в экономике по времени воздействия делятся на (2 ответа):**

- а) кратковременные;
- б) закономерные;
- в) преждевременные;
- г) долговременные.

**9. В арсенале государства имеется широкий набор средств и методов регулирования кризисных ситуаций по следующим направлениям (2 ответа):**

- а) инвестиции;
- б) финансы;
- в) производство;
- г) приватизация доходов.

**10. Формами изменения срока уплаты задолженности, согласно Налоговому кодексу РФ, не являются:**

- а) отсрочка;
- б) рассрочка;
- в) налоговый кредит;
- г) опционный контракт.

**11. В зависимости от возложенных на них задач, Арбитражный суд может назначить один из следующих типов управляющих:**

- а) временный управляющий;
- б) постоянный управляющий;
- в) антикризисный управляющий

**12. Симптомы кризиса — это:**

- а) события (явления, процессы), вследствие которых возникают кризисы;
- б) события (явления, процессы, тенденции), способствующие появлению кризисов;
- в) признаки его проявления, т.е. сигналы о возникновении кризисной ситуации, как, например, стремительный рост цен.

**13. Причины кризиса — это:**

- а) события (явления, процессы), вследствие которых возникают кризисы;
- б) события (явления, процессы, тенденции), способствующие появлению кризисов;
- в) признаки его проявления, т.е. сигналы о возникновении кризисной ситуации, как, например, стремительный рост цен.

**14. По М.Д. Аристову выделяют следующие типы организационных кризисов (2 ответа):**

- а) кризис ликвидности;
- б) кризис адекватности;
- в) кризис стратегии.

**15. Как правило, состав стратегии в антикризисном управлении не включает в себя элемент:**

- а) сфера деятельности организации и основные направления ее развития;
- б) оценка внутренней и внешней среды бизнеса;

в) дизайн и конструирование объектов.

**16. И. Ансофф, М. Гулд, Э. Кэмпбелл являются авторами концепции:**

а) школа дизайна;

б) школа позиционирования;

в) школа стратегического планирования.

**17. Ф. Селзник, А. Чандлер, К. Эндрюс являются авторами концепции:**

а) школа дизайна;

б) школа позиционирования;

в) школа стратегического планирования.

**18. Непредвиденная несостоятельность (банкротство) возникает:**

а) вследствие сокрытия собственного имущества и средств с целью избежания уплаты долгов кредиторам;

б) вследствие острой кризисной ситуации на предприятии, вызванной различными обстоятельствами: стихийными бедствиями, политической нестабильностью в стране, банкротство должников, ухудшение общей экономической ситуации и т.д.;

в) вследствие неэффективной и нерациональной деятельности, а также осуществления различных рискованных операций.

**19. Неосторожная несостоятельность (банкротство) возникает:**

а) вследствие сокрытия собственного имущества и средств с целью избежания уплаты долгов кредиторам;

б) вследствие острой кризисной ситуации на предприятии, вызванной различными обстоятельствами: стихийными бедствиями, политической нестабильностью в стране, банкротство должников, ухудшение общей экономической ситуации и т.д.;

в) вследствие неэффективной и нерациональной деятельности, а также осуществления различных рискованных операций.

**20. Согласно классификации по ролевым функциям, к организационной группе ролей, связанных с реализацией субординационных отношений, полномочий и ответственности в организации, не относят роль:**

- а) руководителя;
- б) кадровика;
- в) лидера;
- г) наставника.

**21. Согласно классификации по ролевым функциям, к экономическим ролям, обеспечивающим рациональное использование ресурсов и максимизацию прибыли, не относят роль:**

- а) руководителя;
- б) инноватора;
- в) финансиста;
- г) предпринимателя.

**22. В ситуации, когда работники не хотят работать в новых условиях и недостаточно оснащены инструментально, выбирается тип руководителя:**

- а) антиманипулятор;
- б) инструктор;
- в) тьютор.

**23. В ситуации, когда работники хотят работать в новых условиях и оснащены инструментально, выбирается тип руководителя:**

- а) антиманипулятор;
- б) инструктор;
- в) тьютор.

**24. К общим принципам государственной кадровой политики ряд авторов относит:**

- а) оптимизации;
- б) научности;
- в) комплементарности.

**25. К специфическим принципам государственной кадровой политики ряд авторов относит:**

- а) конкретно-исторический подход;

- б) оптимизации кадрового потенциала предприятия;
- в) преемственности и сменяемости.

**26. Антикризисная кадровая политика — это целостное явление и, как подсистема работы с персоналом, имеет определенную структуру, которая не включает в себя следующий элемент:**

- а) производственно-снабженческую составляющую;
- б) организационно-плановую составляющую;
- в) информационную составляющую;
- г) финансовую составляющую.

**27. Основными принципами кадровой политики организации, находящейся в состоянии выхода из кризиса, являются (2 ответа):**

- а) принцип авторитарного управления;
- б) принцип информированности сотрудников;
- в) принцип принятия жестких кадровых решений, связанных с сокращением персонала;
- г) принцип восстановления доверия персонала к руководству.

### **Критерии оценки тестовых заданий**

За каждый правильный ответ ставится 1 балл. Затем все баллы суммируются.

### **Ситуационные задачи**

#### **по дисциплине «Антикризисное управление персоналом»**

#### **Кейс-задача «Комбикормовый завод»**

Кризис, произошедший на комбикормовом заводе в 20XX г., был вызван рядом причин, среди которых:

- 1) общий спад производства в России;
- 2) недостаточная развитость на предприятии системы сбыта при отсутствии маркетинга;

- 3) снижение реализации продукции и платежеспособности у таких крупных потребителей комбикормов, как птицефабрики, совхозы и др.;
- 4) слабый непрофессиональный менеджмент;
- 5) низкая квалификация финансовой службы организации;
- 6) отсутствие службы безопасности и профессиональной охраны организации;
- 7) перераспределение рынка в пользу главного конкурента — АО «Мельница»;
- 8) отсутствие стратегии в изменившихся условиях хозяйствования;
- 9) отпуск комбикормов без оплаты;
- 10) политика аграрного руководства администрации области, сначала вынуждавшего завод отдавать корма государственным животноводческим комплексам без оплаты, а затем, после остановки комбикормового завода, развивать на этих комплексах самостоятельное производство кормов;
- 11) значительный износ технологического оборудования;
- 12) содержание и строительство жилья, которое принесло 67 млн р. убытков;
- 13) конфликт трудового коллектива и администрации, вынудивший к уходу генерального директора и продаже перспективного производства для гашения долгов по заработной плате (макаронный цех с пекарней);
- 14) снижение у работников мотивации к производительному труду, настроение озлобленности, конфликтности, приоритет личных интересов над общественными — выраженные симптомы разрушения корпоративной культуры, одним из которых стало расхищение имущества.

#### **Вопросы и задания:**

1. На какой стадии кризиса, на ваш взгляд, находится комбикормовый завод на момент описания ситуации?
2. Определите симптомы, причины и факторы кризиса.
3. Выделите внешние и внутренние причины кризиса.



4. Сформулируйте ключевые проблемы организации. В чем проявился кризис заводского персонала?

5. Сформулируйте приоритеты и стратегические цели антикризисного управления на комбикормовом заводе.

### **Кейс-задача «Кадры решают всё?!»**

Сфера деятельности компании ЗАО «Стройпоставки» — продажа строительных и отделочных материалов. В начале 20XX года предприятие перестало выполнять плановые показатели по объему продаж (91 % за квартал) и доходу (89 % за квартал). После проведения анализа сложившейся ситуации выяснилось, что часто нарушаются сроки поставки, коэффициент оборачиваемости товара значительно превышает нормативы, руководитель отдела снабжения Игорь Максимов в большей степени проявляет себя в роли снабженца, нежели в роли менеджера, да и система оплаты труда в подразделении никак не привязана к плановым показателям по объемам продаж.

На вопросы генерального директора Максимов заявил: «Если хотите, напишу заявление об увольнении». Максимов — самый опытный снабженец «Стройпоставок». Уволив его, компания не сможет работать эффективно, поскольку его работа во многом завязана на личных контактах с поставщиками. Игорь — очень коммуникабельный и обаятельный человек, незаменимый при форс-мажорных обстоятельствах. Он эмоциональный лидер, готовый броситься на амбразуру, если это в интересах предприятия. Специалисты отдела продаж с большим уважением относятся к Максиму как к снабженцу, но прячут глаза, когда их просят дать оценку его деятельности как руководителя.

Вскоре на должность замначальника отдела снабжения была назначена Юлия Руденко — грамотный специалист по логистике. Юлия, в отличие от Игоря, обладает более структурированным мышлением и способна заниматься плановой работой, опираясь на экономический анализ деятельности отде-

ла. Вместе эти руководители хорошо дополняли друг друга. Подразделение стало работать более результативно.

Однако постепенно в их отношениях стала нарастать напряженность, что сразу же отразилось на показателях отдела. Максимов понимал, что Руденко более компетентна в вопросах логистики и экономики, и опасался, что она составит ему конкуренцию. Поэтому Игорь стал давать Юлии поручения, которые в большей степени относились к обязанностям снабженца, нежели заместителя. Он также тормозил нововведения, которые предлагала Юлия. В свою очередь, Юлия стремилась расширить свои полномочия и начала озвучивать свои идеи напрямую генеральному директору. Однако она не обладала таким авторитетом у сотрудников фирмы, как Игорь, не могла «зажечь и повести за собой», да и в области строительных материалов была менее компетентна.

Директор по персоналу проводил переговоры и с Руденко, и с Максимовым. Указывая на успешность их совместной работы, настаивал на распределении зон ответственности и разграничении полномочий. Но справиться с этой проблемой им не удалось. Тем временем начался раскол внутри отдела. Работники стали манипулировать информацией, передавая ее то руководителю, то заму. При этом качество работы снабженцев оставалось на неудовлетворительном уровне.

#### **Вопросы и задания:**

1. Возможно ли разрешить конфликтную ситуацию, оставив при этом в компании и И. Максимова, и Ю. Руденко? Если да, то каким образом?
2. Могут ли И. Максимов и Ю. Руденко стать членами антикризисной управленческой команды?
3. Можно ли отнести И. Максимова к антикризисному типу руководителя, если он является незаменимым в форс-мажорных обстоятельствах, но в то же время не является эффективным руководителем?
4. Как, на ваш взгляд, его можно использовать в системе антикризисного управления?

## **Кейс-задача «Подбор антикризисного менеджера»**

На основании данных табл., в которой приводятся результаты оценки претендентов на должность антикризисного менеджера, составьте личные портреты кандидатов и сформулируйте обоснованные выводы о пригодности каждого из них на обозначенную должность, а также сделайте собственный выбор наиболее эффективного руководителя для разрешения кризисных ситуаций.

Оценка кандидатур производилась по 5 балльной системе: 5 — ярко выраженная черта характера; 4 — часто проявляется; 3 — проявляется в зависимости от ситуации; 2 — редко проявляется; 1 — данная характеристика не соответствует действительности.

### **Задания:**

1. Составьте профессионально-личный портрет каждого кандидата на должность.
2. Дайте оценочную характеристику каждому кандидату с точки зрения концепции кризисных и антикризисных менеджеров.
3. Примите решение относительно наилучшей кандидатуры на должность антикризисного руководителя. Решение обоснуйте.

### **Критерии оценки письменного отчета по кейс-задаче**

12-10 баллов выставляется, если студент/группа выразили своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировали его, точно определив ее содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Продемонстрировано знание и владение навыком самостоятельной исследовательской работы по теме кейса; методами и приемами анализа международно-политической практики. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет

7-9 - баллов - работа студента/группы характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не

более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет.

5-6 баллов - проведен достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимание базовых основ и теоретического обоснования выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы.

3-4 балла - если работа представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок смыслового содержания раскрываемой проблемы.

### **Ролевая игра «Проведение проективного интервью для оценки способностей кандидата к эффективному реагированию»**

Ролевая игра – это совместная деятельность группы обучающихся под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Она позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи.

При подготовке к ролевой игре каждой команде необходимо определиться с 4 основными маркерами и уровнями проявления такой компетенции как «Стрессоустойчивость». Прописать их следует в таблице, где графами будут уровни.

Далее на основе полученной таблицы необходимо составить перечень проективных вопросов для проведения интервью с претендентом на должность антикризисного менеджера. Проективные методики заключаются в особом способе построения вопросов. Вопрос ставится таким образом, что

предлагается испытуемому оценить не себя, а людей вообще или какого-то определенного персонажа. В основе лежит тот факт, что человек склонен проецировать, т.е. переносить свой жизненный опыт и представления на интерпретацию(объяснение) действий других людей. Преимущество данных методик состоит в том, что они в меньшей степени могут быть просчитываемы испытуемым, с точки зрения социально-желаемых ответов.

План интервью необходимо оформить в таблице, где кроме графы с вопросами, прописываются оцениваемые факторы (маркеры поведения). Также необходимо составить и принести бланки, по которым предполагается проводить оценку и делать пометки, исходя из группового формата, в расчете на 4-5 человек.

### **Критерии оценки плана проведения проективного интервью**

**Критерий использование в вопросах маркеров поведения по компетенции «Стрессоустойчивость».**

Оценивается по следующей шкале:

0 баллов – маркеры и уровни проявления не прописаны;

1 балл – прописано несколько маркеров;

2 балла – прописано несколько маркеров и уровней проявления;

3 балла – прописано несколько маркеров и все уровни проявления;

4 балла - прописано все маркеры и несколько уровней проявления;

5 баллов – прописаны все маркеры и уровни проявления, но допущена 1 ошибка;

6 баллов – прописаны все маркеры и уровни проявления.

### **Критерий оценки структуры интервью (сценария).**

При подготовке плана проведения интервью необходимо учитывать следующие требования к структуре интервью, по которым будет оценена работа интервьюеров. Каждый критерий оценивается по следующей шкале:

0 баллов - не проявляется совсем;

1 балл – критерий проявляется.

### *1. Введение (начало работы интервьюера):*

- дается возможность участнику беседы почувствовать себя легко и свободно с самого начала;
- объясняется главная цель работы;
- объясняются правила проведения встречи;
- устанавливаются первые контакты с респондентами;
- обеспечивается плавный переход к следующему этапу.

### *Основная часть:*

- вопросы задаются по всем маркерам поведения;
- получены полные ответы по ключевым вопросам;
- ход беседы контролируется, есть уточняющие и раскрывающие вопросы;
- обеспечен переход к завершению.

### *Завершение:*

- обобщены основные идеи встречи, дана обратная связь, сделан выбор кандидата.

### **Критерий оформления бланков.**

- 0 баллов – бланки не подготовлены и не напечатаны;
- 1 балл – подготовлен только один из бланков;
- 2 балла – подготовлены оба бланка;
- 3 балла – бланки подготовлены и отпечатан один из них;
- 4 балла - бланки подготовлены и отпечатаны оба из них.

### **Критерии оценки выполнения задания (план проведения проективного интервью)**

№ п/п	Критерий	Количество баллов
1	Использование в вопросах маркеров поведения по компетенции «Стрессоустойчивость»	0-6
2	Правильность структуры интервью (сценария)	0-10
3	Наличие и правильность оформления бланков	0-4
	ИТОГО	20

Характеристиками проводимой ролевой игры являются: имитация реальных условий, отработка конкретные специфические операции, моделирование соответствующего рабочего процесса.

Подготовительный этап.

Разработка сценария, плана, общего описания игры, содержание инструктажа по ролям, разработка творческих заданий, связанных с будущей профессией, технологией производственных процессов, подготовка материального обеспечения.

Ввод в игру.

Постановка проблемы, цели, знакомство с правилами, регламентом, распределение ролей, формирование групп, консультации.

Студенты делятся на несколько малых групп. Количество групп определяется числом присутствующих на занятии человек. Малые группы формируются либо по желанию студентов, либо по жеребьевке.

Малые группы занимают определенное пространство, удобное для обсуждения на уровне группы. В группе определяются спикер, интервьюер, оппоненты (наблюдатели), эксперты (наблюдатели-оценщики).

Спикер выполняет функционал координатора, занимает лидирующую позицию, организует обсуждение на уровне группы, формулирует общее мнение малой группы.

Интервьюер проводит интервью с участниками другой группы.

Оппонент внимательно слушает и наблюдает во время интервью и формулирует ответы на вопросы по предлагаемой форме.

Эксперт формирует оценочное суждение по структуре проводимого интервью, поведению претендентов на должность (интервьюируемых).

Каждая малая группа обсуждает творческое задание в течение отведенного времени и в ходе самостоятельной работы готовит перечень вопросов, способных оценить такую компетенцию как стрессоустойчивость.

Этапы проведения ролевой игры: групповая работа над заданием, межгрупповая игра (проведение интервью), работа экспертов, заполнение блан-

ков, сдача отчетов.

Этапы анализа и обобщения: выводы из игры, анализ результатов, рефлексия, оценка и самооценка, обобщение, рекомендации.

Каждый из студентов должен побывать в нескольких ролях (минимум 3).

Преподаватель в конце дает оценочное суждение по работе малых групп, по решению творческих заданий с учетом предложенных ролей, и эффективности проведенного интервью.

### **Критерии оценки участия в ролевой игре**

#### **Критерий оценки проведения интервью.**

При подготовке плана проведения интервью необходимо учитывать следующие требования к структуре интервью, по которым будет оценена работа интервьюеров. Каждый критерий оценивается по следующей шкале:

0 баллов - не проявляется совсем;

1 балл – критерий проявляется.

#### *1. Стиль ведущего:*

- стимулирует группу к взаимодействию;
- вдохновляет и вовлекает респондентов в работу;
- умеет слушать.
- если ведущий не понимает ответа респондента, то задает уточняющие

вопросы

- импровизирует в случае необходимости.

#### *2. Умение управлять группой:*

- не позволяет говорить одновременно
- поддерживает спонтанность беседы
- уходит от обсуждения тем, не относящихся к проводимому интервью;
- «включает» в разговор робких респондентов
- контролирует доминирующих.



### **Критерий оформления бланков наблюдателя (наблюдатель и оценщик-наблюдатель).**

0 баллов – бланки не заполнены;

1 балл – заполнен только один из бланков (наблюдатель, или оценщик-наблюдатель) наполовину;

2 балла – заполнен только один из бланков (наблюдатель, или оценщик-наблюдатель) полностью;

3 балла – заполнены оба бланка (наблюдатель, или оценщик-наблюдатель), но один из них наполовину;

4 балла - заполнены оба бланка (наблюдатель, или оценщик-наблюдатель), но имеется несколько ошибок;

5 баллов - заполнены оба бланка (наблюдатель, или оценщик-наблюдатель), но имеется 1-2 ошибки;

6 баллов - заполнены оба бланка (наблюдатель, или оценщик-наблюдатель) полностью, без ошибок.

### **Критерии оценки выполнения задания (участие в ролевой игре)**

№ п/п	Критерий	Количество баллов
1	Проведение интервью	0-10
2	Правильность оформления бланков наблюдателя	0-6
	ИТОГО	16

### **Подготовке творческого задания в группе**

При прохождении курса студентам необходимо выполнить групповое задание. Для этого необходимо разделиться на группы по 5-6 человек, выбрав одну из соответствующих тем:

1. Сопротивление персонала переменам.
2. Коммуникации при антикризисном управлении.

3. Механизмы конфликтологии в антикризисном управлении персоналом.

4. Мотивация и вовлеченность персонала в условиях неопределенности.

По выбранной теме студенты представляют групповой отчет в виде письменной работы, которая представляет собой краткое изложение проблемы практического характера с формулировкой определенных выводов по рассматриваемой теме.

Целями написания письменной работы являются:

- развитие у студентов навыков поиска решения актуальных проблем антикризисного управления персоналом;

- развитие навыков краткого изложения материала с выделением лишь самых существенных моментов, необходимых для раскрытия сути проблемы;

- развитие навыков анализа изученного материала и формулирования собственных выводов по выбранному вопросу в письменной форме, научным, грамотным языком.

Также необходимо будет выступить с презентацией на практическом занятии на 8-10 минут по теме отчета. После чего представить методы, элементы технологии, или просто инструменты (упражнения) в течение 20 минут.

При оценке отчета учитываются соответствие содержания выбранной теме, четкость структуры работы, умение работать с научной литературой и нормативными и техническими документами, логически мыслить, владеть профессиональной терминологией, грамотность оформления.

По результатам проверки отчета и его защиты студентам выставляется определенное количество баллов, которое учитывается в рейтинге при общей оценке промежуточной аттестации.

### **Основные требования к содержанию отчета**

Отчет по теме представляется по следующей структуре: титул; теоретическое обоснование проблемы, лучшие практики (2-3 стр. текста, плюс приложения); описание технологий и методов управления персоналом по теме; обоснование и характеристика выбранных командой 5-6 методов АУП (обязательно все разные методы/технологии!!! - текст, плюс таблица с распределением методов и технологий между участниками); список литературы со ссылками на лучшие практики; приложения. Итого около 10 листов, не считая приложений. Отчет высылается на почту в установленные сроки и приносится в распечатанном виде на защиту.

Оформление отчета осуществляется в соответствии с Требованиями к оформлению письменных работ, выполняемых студентами и слушателями ДВФУ (2011 г.) или Методическими указаниями ШЭМ ДВФУ по выполнению и оформлению выпускных квалификационных и курсовых работ (сост. В.В. Лихачева, А.Б. Косолапов, Г.М. Сысоева, Е.П. Володарская, Е.С. Фищенко. – Владивосток: Издательский дом Дальневост. федерал. ун-та, 2014. – 43 с.).

### **Критерии оценки отчета**

– 10-9 баллов выставляется студенту, если студент выразил свое мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив ее содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Студент знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно;

– 8-7 баллов – работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводят-

ся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены одна-две ошибки в оформлении работы;

– 6-5 балл – студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы, оформлении работы;

– 4-3 балла – если работа представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст, без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в смысловом содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

### **Подготовка презентации к докладу**

1. Первый слайд должен содержать название доклада, ФИО и координаты (номер группы, направление подготовки, адрес электронной почты) выступающего. Каждый слайд должен иметь заголовок.

2. Презентация начинается с аннотации, где на одном-двух слайдах дается представление, о чем пойдет речь. Большая часть презентаций требует оглашения структуры.

3. Переход от слайда к слайду организуйте по щелчку мыши. Оптимальная скорость переключения – один слайд за 1–2 минуты. Слушатели должны успеть воспринять информацию и визуально со слайда, и на слух. «Универсальная» оценка – число слайдов равно продолжительности выступления в минутах.

4. Размер шрифта основного текста – не менее 16pt, заголовки  $\geq 20$  pt. Наиболее читабельным и традиционно используемым в научных исследованиях является Times New Roman. Оформляйте все слайды в едином стиле.

5. Презентация является дополнением к докладу. Каждый слайд – «плакат», поэтому должен содержать таблицы с фактическими данными и диаграммы (с обязательным указанием ссылок на источники в случае, если они подготовлены самостоятельно), информацию в виде схем и рисунков. Сопроводительный текст к каждому слайду сохраните либо в разделе Заметки, либо в файле MS Word.

6. Не перегружайте слайд информацией. Не делайте много мелкого текста. При подготовке презентации рекомендуется в максимальной степени использовать графики, схемы, диаграммы и модели с их кратким описанием. Фотографии и рисунки делают представляемую информацию более интересной и помогают удерживать внимание аудитории, давая возможность ясно понять суть предмета. Длинные перечисления или большие таблицы с числами тяжело воспринимаются, лучше построить графики.

7. Имеет смысл быть аккуратным. Неряшливо сделанные слайды (разнобой в шрифтах и отступах, ошибки и опечатки) вызывают подозрение, что и к содержательным вопросам докладчик подошёл «спустя рукава». Готовую презентацию надо просмотреть внимательно несколько раз «свежим» взглядом для выявления проблем с оформлением и опечаток.

8. Если Вы чувствуете себя хоть немного неуверенно перед аудиторией, или выступление очень ответственное, то напишите и выучите свою речь наизусть. Озвучивание одной страницы (формат А4, шрифт 14pt, полуторный интервал) занимает 2 минуты. Потренируйтесь выступать с вашей презентацией. Пусть кто-то послушает и скажет Ваши ошибки, впечатление о выступлении, что интересно, что непонятно, как Вы выглядели.

9. Следите за временем (регламент выступления – 10-15 минут).

10. Речь и слайды не должны совпадать, тогда презентация станет «объёмной». Стилль речи должен быть понятным для аудитории, используйте примеры, ассоциации и образы. Слайды могут содержать больше «технических» подробностей: формулы, схемы, таблицы, графики. Всегда подписывайте оси (какая переменная и ее размерность).

11. Первые же фразы должны интриговать. Например, можно сказать о том, насколько сложной или насколько важной является данная задача, или о том, насколько неожиданным будет решение – это позволит удержать внимание слушателей до конца. Но тогда концовка действительно должна оказаться нетривиальной – иначе слушатель будет разочарован. Запомните, у Вас только 20 секунд в начале доклада для того, чтобы привлечь внимание слушателей. Если за это время не прозвучит нечто поистине интригующее (или хотя бы хорошая шутка), вернуть внимание будет очень сложно.

12. Люди лучше запоминают то, что увидели последним!

13. В серьёзных научных презентациях не следует использовать эффекты анимации и излишнее «украшательство».

14. Заранее продумайте возможные проблемы с техникой. Заранее скопируйте на рабочий стол файл с презентацией и проверьте, как он работает, с первого до последнего слайда. Обязательно имейте при себе копию презентации на флэш-карте. Проверьте, нет ли проблем с отображением русских шрифтов и формул.

### Критерии оценки презентации

Оценка	3-4	5-6	7-8	9-10
<b>Критерии</b>	<b>Содержание критериев</b>			
<b>Раскрытие проблемы</b>	Проблема не раскрыта. Отсутствуют выводы	Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны и/или выводы не обоснованы	Проблема раскрыта. Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы. Не все выводы сделаны и/или обоснованы	Проблема раскрыта полностью. Проведен анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы. Выводы обоснованы
<b>Представление</b>	Представляемая информация логически не связана. Не использованы профессиональные термины	Представляемая информация не систематизирована и/или не последовательна использовано 1-2 профессиональных термина	Представляемая информация не систематизирована и последовательна. Использовано более 2 профессиональных терминов	Представляемая информация систематизирована, последовательна и логически связана. Использовано более 5 профессиональных терминов

<b>Оформле- ние</b>	Не использо- ваны техно- логии Power Point. Больше 4 ошибок в представляе- мой инфор- мации	Использованы технологии Power Point частично. 3- 4 ошибки в пред- ставляемой ин- формации	Использованы технологии Power Point. Не более 2 ошибок в пред- ставляемой ин- формации	Широко исполь- зованы техноло- гии (Power Point и др.). Отсутствуют ошибки в пред- ставляемой ин- формации
<b>Ответы на вопросы</b>	Нет ответов на вопросы	Только ответы на элементарные вопросы	Ответы на вопро- сы полные и/или ча- стично полные	Ответы на вопро- сы полные, с при- видением приме- ров и/или поясне- ний

### **Критерии оценки выполнения группового творческого задания**

<b>№ п/п</b>	<b>Критерий</b>	<b>Количество баллов</b>
1	Содержание и оформление отчета	10
2	Доклад с демонстрацией презентации, ответы на вопросы аудитории	10
	<b>ИТОГО</b>	<b>20</b>

### **Методические рекомендации, определяющие процедуры оценивания ре- зультатов освоения дисциплины**

**Текущая аттестация студентов.** Текущая аттестация студентов по дисциплине «Антикризисное управление персоналом» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной.

Текущая аттестация по дисциплине проводится в форме контрольных мероприятий (рейтинг-план) по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий);
- степень усвоения теоретических знаний (дискуссия, тестирование);
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем

видам учебной работы (решение ситуационных задач, участие в ролевой игре);

– результаты самостоятельной работы (написание отчетов, составление плана проективного интервью).

**Промежуточная аттестация студентов.** Промежуточная аттестация студентов по дисциплине «Антикризисное управление персоналом» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной.

По дисциплине «Антикризисное управление персоналом» предусмотрен зачет по итогам рейтинга.

**Краткая характеристика процедуры применения используемого оценочного средства.** В результате посещения лекций, практических занятий, семинаров и круглых столов студент последовательно осваивает материалы дисциплины и изучает ответы на вопросы самоконтроля, представленные в структурном элементе ФОС IV. Критерии оценки текущей аттестации – контрольная проверка знаний (дискуссия, тестирование, подготовка к ролевой игре, групповое творческое задание) представлены в структурном элементе ФОС V.

#### **Критерии выставления оценки студенту на зачете по дисциплине «Антикризисное управление персоналом»**

Студент считается аттестованным по дисциплине «Антикризисное управление персоналом» при условии выполнения всех видов текущего контроля и самостоятельной работы, предусмотренных учебной программой.

Критерии оценки по дисциплине «Антикризисное управление персоналом» для аттестации на экзамене следующие: 86-100 баллов – «зачтено», 76-85 баллов – «зачтено», 61-75 баллов – «зачтено», 60 и менее баллов – «незачтено».